

**Regional Partnership For  
Decentralization and Local Governance  
In the Americas**

**Quarterly Report XXX  
January-March 2006**

Prepared for The U.S. Agency for International Development  
Bureau for Latin America and the Caribbean  
Office of Regional and Sustainable Development

April 28, 2006

International City/County Management Association  
Cooperative Agreement Award No. LAG-A-00-98-00060-00



777 North Capitol Street, NE  
Suite 500  
Washington, DC 20002-4201

**Isabelle Bully-Omictin**  
**Program Director**  
**LAC, International Programs**

**Tel (202) 962-3651**  
**Fax (202) 962-3605**

April 28, 2006

Ms. Anu Rajaraman  
Cooperative Agreement Cognizant Technical Officer (CTO)  
SUP Democracy SPCL  
LAC/RSD-DHR  
USAID  
1300 Pennsylvania Ave, NW  
RRB 5.09-073  
Washington, DC 20523

Subject: Cooperative Agreement Award No. LAG-A-00-98-00060-00  
Regional Partnership For Decentralization and Local Governance In the  
Americas, ICMA Project No. 706.001.01 LAC

Dear Ms. Rajaraman,

In compliance to Schedule 1.5.1, Financial Reporting, and Schedule 1.5.2, Monitoring and reporting program performance, ICMA is pleased to submit the following report for the subject cooperative agreement.

- Quarterly Report XXX: January 1 to March 31, 2006

If you have further questions about these reports, you may direct them to the following individuals at ICMA:

- For technical matters, Carolyn Lohman (202) 962-3688
- For contractual matters, Ms. Vickie Brooks, (202) 962-3504

Sincerely,

A handwritten signature in cursive script that reads "Isabelle Bully-Omictin".

Isabelle Bully-Omictin, ICMA  
Cc: Anu Rajaraman, USAID  
Dennis Taylor, ICMA  
Vickie Brooks, ICMA

**Regional Partnership For  
Decentralization and Local Governance  
In the Americas**

**USAID Quarterly Report XXX**

*January 1 to March 31, 2006*

**Table of Contents**

I. Introduction.....	4
II. Major Accomplishments.....	4
III. Challenges/Remedial Actions Taken.....	8
IV. Projected Activities.....	<a href="#">8</a>

**Annexes:**

- Annex 1: Financial Information
- Annex 2: Evaluation of On-line Training of Trainers Course
- Annex 3: Ruta Crítica para el Desarrollo de Mancomunidades

## **I. Introduction**

The *Regional Partnership for Decentralization and Local Governance in the Americas* project (Cooperative Agreement LAC-A-00-98-00060-00) is administered by ICMA. In September 2003, ICMA was awarded an extension of the Cooperative Agreement through September 30, 2006 to expand its activities. As a result, a new vision for the project was formulated. Subsequently, a new work plan was prepared and later approved in March of 2004.

This report summarizes activities and major accomplishments carried out during the period of October to December 2005.

## **II. Major Accomplishments**

### **Activities and Accomplishments for this Quarter**

#### ***FEMICA Business Plan***

During this Quarter, FEMICA staff made progress towards each of the three products identified as priority under the Business Plan.

**The Thirteenth Red de Femica:** FEMICA has identified the location and made preliminary arrangements with the hotel, transportation, cultural events, etc. A map for the exhibit area has been drawn up. FEMICA has a list of over 100 local government service providers, more than half of which have already been contacted to determine their interest in purchasing a stand in the Exhibit Hall.

#### **Create Provider Directory of Local Government Infrastructure and Service**

**Providers:** The database design is completed and a beta version should be out shortly. By June a final version of the directory database should be completed. A separate database has been developed for local government contacts and other relevant individuals. The electronic forum for virtual community is on-line. This will be the space for debate and discussion among local government officials and service providers regarding key issues related to local governance. Several months before the Red event, an on-line discussion will be held on electronic government, which is the main topic of the Red this year.

**Marketing and Implementation of Institutional Assessments:** Surveys were sent to 108 municipalities in 6 countries of Central America to determine their interest in and readiness for the application of the institutional assessment instruments proposed as part of this component. Of the 22% that responded, most (10) were from Guatemala. All but one municipality stated that they would welcome participating in a program which would help them identify and promote policies and principles in support of improved public management.

### ***Capacity Building: Assistance to the RIAD***

The Partnership completed the video of the ExpoFeria event which features highlights of the RIAD Meeting in Recife, Brazil, with interviews with US, OAS and Latin American/Caribbean representatives. The video will serve as a marketing tool for the RIAD Consultative group.

ICMA has developed a strategy whose objective is to generate a critical mass of support to guarantee the application of the REPLICA system (toolbox and replicable practices) to municipalities throughout the Region. Two key activities under this strategy include mobilizing the network created around the RED and improving upon the current REPLICA system. ICMA has put together a proposal for a two-year program characterized by the following activities:

- Obtain support of funding agencies and the RIAD members to enable REPLICA to expand
- Obtain commitment of intermediary organizations such as municipal associations, specialized agencies like CIDE (Centro de Investigación y Desarrollo Económico) and universities to improve upon the system and expand its reach
- Solicit new practices from national and local entities and continue updating current practices
- Organize fairs with the support of regional entities in the Hemisphere to provide input to decentralization and governance policies and lead to the replication of the practices

The Partnership has met with a number of organizations as part of the above-outlined strategy. During this Quarter, we have met with the World Bank Institute, Inter-American Development Bank, Inter-American Foundation, the OAS and the Presidency of the RIAD (Brazil). Interest has been expressed by the Government of Guatemala in replicating the methodology in several Guatemalan municipalities with World Bank Institute Funding. The Partnership developed and submitted a step-by-step guide for the World Bank Institute related to the implementation of the REPLICA model. The Inter-American Development Bank has also expressed interest in replicating the methodology and adding practices from all the countries in the Region. Because they are undergoing a re-organization, no concrete commitments could be made until the next Quarter.

The Partnership has developed a guide for the administration of the REPLICA site which will make it easy for any institution to add new practices to the site and make adjustments as necessary. The Partnership is also developing a guide for the toolbox and is making adjustments to the navigation of the toolbox to make it more user-friendly. In addition, the website was redesigned to re-organize information and ensure easy access to the REPLICA system.

### ***Capacity Building: Training***

During this quarter, it was decided that, because the Nur had been very unresponsive with regards to the preparatory requirements needed to participate in the E-learning program, and given the budget uncertainties, ICMA would not pursue the grant with the Nur. However, the Partnership's other two grantees -- UNITEC and CasaGrande – advanced with their activities. Evaluation reports on the first two modules of the E-training and Distance Education Compendium for Local Government Officials have been submitted. Suggestions will be incorporated into the final versions of the modules. Each university applied the evaluation model to their institution and performed a diagnostic of the training needs and technological capacities of select municipalities. Both have selected the course content for their pilot course based on the results of the diagnostics. All reports will be provided upon conclusion of the pilot program to USAID in hard copy and CD format and will be presented in a didactic fashion and systematized so that other institutions can easily replicate the program.

In addition, a pilot on-line training-of-trainers course was held for members of the UNITEC and CasaGrande project teams to familiarize them with the Compendium and expose participants to on-line training. The overall objective of the course was to help them better design the pilot program which each is implementing through the grant provided by the Partnership. The course was implemented by Partnership consultant and Suny professor Fabio Chacon and was conducted on the Suny Learning Network System. Individual and group tutorial were provided by both Mr. Chacon and Luz Adriana Seidensticker, E-learning Coordinator for the Partnership. Instructional objectives for each Module were as follows:

#### **Module 1:**

- Learn to evaluate the quality of distance education programs offered in the area of local public management in Latin America
- Be able to design instructional evaluation systems which respond to the needs of distance education programs

#### **Module 2:**

- Design and develop distance education course in the area of local public management in Latin America, applying a model of international best practices
- Know how to provided spaces of authentic interaction with participants of E-training and distance education

#### **Module 3:**

- Apply the interactive case study methodology to provide participants with real-life experiences
- Develop capabilities for investigating and reporting on case studies for distance education

In Annex 2 we have included an evaluation of the training-of-trainers course with suggestions for improving similar courses in the future. Also included are examples of the coursework performed by the participants, which called for an evaluation of a distance education program; the development of an organizational plan for an on-line course; and the design of a case study for use in distance education programs.

During this Quarter, an agreement was signed with FLACMA with the following objectives:

- Actively participate in the definition of a dissemination strategy for the E-learning tools and models developed by the Partnership
- Help the Partnership identify potential key users of the data base and jointly develop a main database for distribution of E-learning materials
- Disseminate and provide access to all tools and products generated by the Partnership's E-learning component through the FLACMA electronic portal, and publication in the electronic newsletter, "Democracia Local."

### ***Local Economic Development***

#### *Mancomunidades Study*

A meeting was held this Quarter in Honduras with all local consultants to go over the country reports and case studies and discuss the format and content of the regional/summary report. The Partnership hired a consultant, Ms. Marcela Jager, to facilitate the session and develop the regional/summary report. The group discussed the critical moments in the formation and functioning of *mancomunidades* based on their own experiences with either leading or working with *mancomunidades* and their observations and discussions with individuals involved with *mancomunidades*. As a product of these discussions, the Partnership developed a critical path document which provides a step by step guide, along with milestones or factors of progression related to specific activities which need to be carried out during three key moments of a mancomunidad's existence: (1) definition of commonalities, responsibilities, objectives and commitments; (2) conformation and installation (establishment of rules of the game, legal status, criteria for sustainability) ; and (3) functioning (development of plans, monitoring and evaluation, creation of strategic alliances). The document is presented in Annex 3.

After the meeting, ICMA decided to slow down the development of the regional report/summary and the edition of the country reports and case studies until we could be certain that funding would come through this fiscal year. In addition, ICMA eliminated Nicaragua as a country to be included in the report because the local consultant failed to comply with the submission of the reports in a timely manner.

### **III. Challenges/Remedial Actions Taken**

#### **Funding**

ICMA spent all of its obligated funding and had requested an additional obligation at the end of calendar year 2005. Unfortunately, USAID RSD/DHR was not able to obligate additional funding to ICMA during this Quarter. ICMA continued most of its activities, although at a somewhat reduced pace, and did not begin the performance measurement study as planned, as this was a new activity.

#### **Partnership Personnel**

Because of the afore-mentioned USAID budget uncertainties, the Partnership was not able to hire a Senior Program Manager and decided to continue its strategy of using consultants to lead different technical components under the supervision of the Partnership Director. This has been successful in the past and a similar strategy will be used for the performance measurement study.

#### **Projected Activities**

- Completion of review of Module III from the E-learning Compendium to be conducted by CasaGrande and UNITEC
- Completion of development of interactive course design and pilot testing of the training course
- Completion of improvements to toolbox navigation and design.
- Completion of mancomunidad study
- Start-up of performance measurement study

## **Annex 1: Financial Information**

## **Annex 2: Evaluation of On-line Training of Trainers Course**

**Evaluación del curso en línea para el entrenamiento a instructores/tutores del  
proyecto: Capacitación-e y a distancia para funcionarios municipales en  
América Latina y el Caribe**

**Abril 7, 2006**

Luz Adriana Seidensticker

El curso de capacitación en línea ofrecido forma parte de la estrategia de asistencia técnica de ICMA para el entrenamiento de instructores/tutores de los equipos de las Universidades UNITEC de Honduras y Casa Grande de Ecuador, las cuales han sido seleccionadas para la implementación de los cursos pilotos de capacitación-e para funcionarios públicos municipales.

**Objetivos**

***1- Globales***

- Familiarizar a los participantes con los contenidos del *Compendio de capacitación-e y a distancia para funcionarios públicos municipales*
- Exponer a los participantes a un ambiente real de capacitación en línea en el rol de estudiantes.

***2- Instruccionales***

Módulo 1

- Evaluar la calidad de programas a distancia que componen la oferta disponible en el ámbito de la administración pública municipal en Latinoamérica.
- Ser capaz de diseñar sistemas de evaluación instruccional adecuados a las necesidades de programas de capacitación a distancia.

Módulo 2

- Diseñar y desarrollar cursos a distancia en el ámbito de la administración pública municipal Latinoamericana, aplicando un modelo basado en las mejores prácticas internacionales.
- Proporcionar ambientes auténticos de interacción a los participantes de la capacitación-e y a distancia.

Módulo 3

- Aplicar la metodología de casos interactivos para proporcionar experiencias auténticas al participante de programas de capacitación en el ámbito de la administración pública municipal en Latinoamérica.
- Desarrollar habilidades para investigar y reportar casos de estudio con fines de capacitación a distancia.

## **Implementación**

El curso fue implementado por el consultor Fabio Chacón en la plataforma virtual del Empire State College (ESC), siguiendo el formato pedagógico convencional usado por esta Suny Learning Network System para el ofrecimiento de todos sus programas de pregrado y postgrado a escala nacional e internacional. El diseño pedagógico consistió en tres bloques de trabajo en línea, uno por cada bloque, en combinación con una audioconferencia de trabajo por módulo, realizada usando el sistema Horizon-Wimba acoplado a la plataforma del ESC. La duración prevista inicialmente para la capacitación fue de 2 semanas por módulo, para un total de 8 semanas (ver apéndice 1); sin embargo, este periodo se extendió a 12 semanas debido a dos factores imprevistos: imposibilidad de algunos participantes para conectarse durante dos sesiones de audioconferencia y cierre temporal de una de las universidades por conflictos internos. El acompañamiento tutorial del trabajo práctico individual y grupal y las discusiones electrónicas fue desempeñado en equipo por Fabio Chacón y Luz Adriana Seidensticker.

## **Evaluación del ofrecimiento**

El curso se evalúa con base en cuatro variables:

- 1- Prosección de los participantes – relación entre estudiantes que ingresaron y los que culminaron el curso
- 2- Cumplimiento de las actividades llevadas a cabo por facilitadores y participantes.
- 3- Habilidades en el empleo de herramientas tecnológicas
- 4- Logro de las metas instruccionales

*1- Prosección de los participantes* – el curso se empezó con 16 participantes, 8 por institución. Sin embargo, después de la primera semana de trabajo, la UCG bajo la inscripción a cuatro participantes de los cuales solo participaron activamente 3, mientras 1 alumno inscrito no desarrolló ninguna actividad desde el inicio del módulo 1 y otro inicialmente activo, debió abandonar el curso debido a ausencia temporal de la institución. Del equipo de la UNITEC, solo participaron activamente 5 estudiantes, con 3 completamente ausentes desde el inicio de actividades. Aunque los 8 participantes activos participaron en las discusiones grupales de cierre de curso, solo 3 cumplieron con la totalidad de las tareas y asignaciones propuestas.

*2- Cumplimiento de actividades llevadas a cabo por facilitadores y participantes:* Debido a los problemas arriba señalados, no se pudo seguir con el cronograma propuesto inicialmente, causando inconvenientes y conflictos de horarios con algunos de los participantes. Ninguno de los participante cumplió con el cronograma propuesto y la extensión sucesiva del plazo en entrega de las tareas no motivó a los participantes a terminar con los trabajos pendientes y causo mas bien confusión con las fechas límites. La primera asignación fue cumplida por 3 grupos (6 participantes) a partir de la cual se notó un descenso en el cumplimiento de tareas y participación en los foros de discusión. Solo entregaron las tres tareas previstas un grupo de la UNITEC y un participante de la

UCG. Estas personas han participado anteriormente en cursos formales de capacitación a distancia y valoraron los cursos con un alto grado de satisfacción.

El trabajo de los facilitadores fue valorado como bueno, aunque hubo resultados mezclados acerca del valor asignado a las audioconferencias, el cual va desde “aburridas” hasta “la mejor parte del curso”! Poniendo de manifiesto los diferentes estilos de aprendizaje de los participantes. Cabe señalar que las audioconferencias no se pudieron dar con completa interacción vía voz debido a falta de capacidad del enlace desde las universidades hacia EE.UU., mientras que en la vía contraria si funcionaba. En un ensayo anterior con la Universidad Casa Grande de Bolivia, los dos canales habían funcionado perfectamente; por lo cual, el problema se atribuye a cambios en la configuración del servicio Horizon-Wimba.

*3- Habilidades en el empleo de herramientas tecnológicas:* Aunque se presentaron problemas con el manejo de la plataforma, incluido el inconveniente de encontrarse formateada en ingles, se noto un incremento en la destreza de participantes en el uso de la herramienta y de los instrumentos de Internet necesarios para el proceso de aprendizaje. En consenso general, todos los participantes indicaron su descontento con la navegación y diseño de la plataforma.

El número de mensajes enviados a través de las herramientas de comunicación en la plataforma fue relativamente bajo, siendo estos principalmente contribuciones individuales en foros de discusión. En total se publicaron 48 mensajes en el foro de discusión del modulo 1, 4 en el dos y 2 en el 3 - doce de los cuales fueron originados por los facilitadores. La mayor parte de la comunicación se efectuó a través de correo electrónico, tanto en forma individual como grupal, en un proceso iniciado principalmente por los facilitadores quienes enviaron un total de 116 mensajes. Según las encuestas de evaluación la baja participación se debió a que los participantes estaban cumpliendo al mismo tiempo actividades relacionadas con el diagnostico de necesidades y la evaluación de la capacidad tecnológica en los municipios a atender en sus propios cursos pilotos. Aunque, en general, lo que se notó fue una baja motivación de los participantes a contribuir al aprendizaje grupal desde el comienzo mismo de la capacitación. Se evidenciaron pocos eventos de construcción grupal del conocimiento en los foros, pero se observó, no obstante, una alta pertinencia de los mensajes publicados.

*4- Logro de las metas instruccionales:* Las encuestas individuales de evaluación del curso (apéndice 2) y las discusiones grupales de opinión recogidas en dos audio conferencias realizadas a través del servidor comercial Skype, indicaron que en general los participantes consideran que la experiencia fue más valiosa desde el punto de vista de haber sido expuestos al ambiente virtual de trabajo como participantes, que por los contenidos mismos del curso. La estructura y desarrollo del módulo 3, correspondiente al estudio de caso, fue la mejor valorada y sobre la cual los participantes aseguran haber sacado mayor provecho.

En cuanto a los objetivos instruccionales, las 6 asignaciones prácticas entregadas por los participantes cumplieron adecuadamente con los requisitos dados y muestran un alto

grado de comprensión y aplicación de los conceptos cubiertos en los módulos, con aplicabilidad directa al contexto local de las instituciones. Otros indicadores indirectos de ganancia en el aprendizaje fueron la participación en los foros, la comunicación a través de correo electrónico, las audioconferencias y el trabajo en la aplicación del modelo de evaluación institucional por los miembros de cada equipo. Estos revelan ganancias significativas en los aprendizajes dadas principalmente a través de procesos de autorreflexión.

### **Conclusiones generales**

Debido a la naturaleza informal del curso, la carencia de presión externa para cumplir con las tareas y asignaciones y el carácter opcional de la participación se hace muy difícil conservar la motivación de los estudiantes, mantener el ritmo de las discusiones y en especial, asegurar la terminación y entrega de trabajos y asignaciones prácticas. Sin embargo, se considera que el curso cumplió cabalmente con los objetivos terminales implícitos y que las ganancias conceptuales y actitudinales reales de esta experiencia de capacitación virtual se verán reflejadas en la implementación de los cursos pilotos que las dos universidades implementaran como parte del proyecto. Los aprendizajes y experiencias resultantes de este curso permitieron que los participantes definieran posibles soluciones a los problemas y faltas detectadas en este curso, con el fin de evitar los mismos durante sus propias experiencias virtuales de capacitación con los funcionarios públicos en sus respectivas municipalidades. Las conclusiones alcanzadas por el grupo se resumen en el apéndice 3 y ejemplos de las asignaciones prácticas presentadas por los participantes aparecen en el apéndice 4.

### **Sugerencias para futuros ofrecimientos del curso**

Para futuros cursos a distancia que involucren a estas universidades u otras en Latinoamérica, hay que tener en cuenta que aparentemente los usuarios valoran más las comunicaciones orales y sincrónicas que las escritas y asincrónicas; lo cual tiene un impacto en la manera de diseñar los cursos. Se recomienda que los cursos iniciales de un programa sean diseñados con mayor abundancia de mensajes de audio grabados y audioconferencias, a pesar de que esto pueda encarecer los costos. En cursos subsiguientes, se puede reducir el número de intervenciones orales substituyéndolas con comunicaciones escritas y asincrónicas; las cuales son más flexibles y permiten intercambio de mayor cantidad de información entre facilitador y participantes. Conviene, igualmente, que cada participante firme un “contrato de aprendizaje” con ICMA, en el cual se estipulen los objetivos a lograr, la frecuencia de conexión deseada con el curso y las tareas que deben ser entregadas por el participante. De esta manera se puede lograr que, aunque la asistencia al curso no es compulsoria, al menos cada participante se comprometa individualmente a cumplir con aquellas actividades diseñadas para facilitar su aprendizaje.

**Apéndice 1**  
**Calendario de Actividades**  
**Curso en línea: Compendio ICMA de Capacitación-e y a Distancia para la Gestión Pública Municipal**

<b>Módulos/Actividades</b>	<b>Comienzo</b>	<b>Final</b>	<b>Trabajos a Entregar y Fechas</b>
Familiarización con la plataforma virtual de capacitación.	23 Ene 06	29 Ene 06	Presentación personal Preguntas iniciales de clarificación
<b>Módulo 1:</b> Introducción a los SAIA. Selección de la Capacitación.	30 Ene 06	05 Feb 06	Discusión 1 Sesión de Audioconferencia
<b>Módulo 1:</b> Gestión de calidad y evaluación de programas SAIA	06 Feb 06	19 Feb 06	Tutoría Individualizada Trabajo Práctico 1: Plan de Evaluación
<b>Módulo 2:</b> Desarrollo de cursos a distancia	20 Feb 06	26 Feb 06	Discusión 2 Sesión de Audioconferencia
<b>Módulo 2:</b> Orientaciones prácticas para la autoría de cursos	27 Feb 06	05 Mar 06	Tutoría Individualizada Trabajo Práctico 2: Plan de un Curso a Distancia
<b>Módulo 3:</b> Metodología de casos para capacitación a distancia	06 Mar 06	12 Mar 06	Discusión 3 Sesión de Audioconferencia
<b>Módulo 3:</b> La entrega instruccional, problemas y soluciones	13 Mar 06	19 Mar 06	Tutoría Individualizada Trabajo Práctico 3: Elaboración de un caso de capacitación a distancia

## Apéndice 2

### Evaluación Grupal de Curso

<b>MEDIOS SINCRONICOS DE COMUNICACION</b>	
<i>Aprendizajes</i>	<i>Aspectos a considerar para el curso piloto</i>
Limitación por capacidad técnica – Dificultades técnicas previenen el uso efectivo del medio y suelen ser frustrantes para participantes. Incluso pequeños problemas tecnológicos suelen ser graves para participantes con baja experiencia en el uso de estos medios	Se requiere facilitar la implementación y una prueba piloto del sistema a usar mucho antes de que empiece la capacitación. Comunicación desde Cybercafes no se puede garantizar. Skype soporta conferencia hasta con 50 participantes pero requiere que TODOS estén usando la última versión de del software. Hay que tener en cuenta, sin embargo, que la facilitación de una audioconferencia interactiva con un número muy alto de participantes requiere destreza y habilidad..
Permite comunicación simultánea y hacer preguntas directas a participantes que no se sienten suficientemente cómodos con los foros asincrónicos.	Puede ayudar a romper el sentido de “aislamiento” de los participantes. Tiene el potencial de facilitar el trabajo en pequeños grupos.
Requiere agenda de trabajo definida y estructurada.	Considerar las ventajas / desventajas de la comunicación punto a punto vs. un punto a varios usuarios.
Enfocan la energía del grupo, sirven para: mantener la cohesión, alcanzar consensos rápidamente, generar lluvia de ideas y tomar decisiones de grupo.	Forma de comunicación más “natural” y espontánea para participantes con bajo nivel de conocimiento tecnológico como suele ser el caso en las municipalidades.
Tienen limitaciones logísticas y de tiempo. Difícil coordinación de horarios comunes para todos los participantes.	Pueden ser utilizadas para hacer entrevistas a invitados especiales – alcaldes, autoridades, expertos en el área municipal
Dan mayor sentido de presencia “social” y de comunidad. Contribuyen a mantener el flujo de una conversación didáctica.	Los tutores deben modelar el comportamiento de los participantes.
Ayudan a los estudiantes para mantener con el paso de sus estudios	Considerar su uso para atención individualizada y para servicio de tutoría –oficina virtual- y como una forma para motivar / estimular la interacción entre instructor y estudiantes.
Permite usar modelos que incorporan simultáneamente presentación de contenidos y discusión.	Excelente para proveer tutoría inmediata e individualizada o para presentación de reportes o asignaciones por parte de los participantes
Interacción es controlada por el instructor	Requiere mantener registro de la comunicación.
Obliga al participante a estar más preparado para comunicación en vivo	Usar material de apoyo y ayudas educativas que no aburran a los participantes – seleccionar temas de interés para los funcionarios.
Pueden servir como punto de chequeo periódico para motivar a los estudiantes	Participantes se pueden orientar mejor en un ambiente que les es más familiar
Acomodan un estilo de aprendizaje más familiar para	Más cercana al modelo presencial al que los funcionarios están acostumbrados y tiene el potencial de

los participantes. – Permite el uso de canales visuales y auditivo (texto y video/ voz). Igualmente incluyen la parte emotiva de la comunicación.	servir como transición a formas asincrónicas de comunicación.
<b>MEDIOS ASINCRONICOS DE COMUNICACION</b>	
<b><i>Aprendizajes</i></b>	<b><i>Aspectos a considerar para el curso piloto</i></b>
Puede ser amenazadores para estudiantes novicios, tímidos o con limitada habilidad / familiaridad con las tecnologías	Funcionarios requieren entrenamiento y apoyo para “aprender a aprender” en ambientes de trabajo colaborativo
Problemas técnicos dificultan la participación	Considerar planes de acción en caso de fallos tecnológicos o de cortes eléctricos.
Requiere mucha inversión de tiempo	Calcular cuidadosamente el tiempo que los participantes requieren para cada actividad
Participantes novicios no tienen familiaridad con el modelo de aprendizaje. No tienen auto-disciplina de estudio y en muchos casos poca motivación para aprender.	1- Especificar claramente lo que implica estudiar en línea. 2- Especificar a lo que el estudiante se compromete desde el principio 3- Proveer cursos de inducción previa a la capacitación-e y a distancia.
Posa problemas y dificultades para motivar estudiantes	Diseñar un mecanismo para “medir” el grado de motivación y preparación técnica digital de los participantes, antes de iniciar la capacitación.
La discusión ocurrió sobre un periodo muy largo	Requiere conocimiento básico de la tecnología. Se debe asegurar que los funcionarios saben como navegar en la plataforma antes del curso.
Motivación es crítica para la participación	1- Diseñar esquemas pedagógicos que motiven a los funcionarios a participar. 2- Hacer un listado de temas de interés y que el participante elija en el que le gustaría participar. Tener cuidado de mantener el foco de la discusión.
Participantes tienden a dejar el trabajo para ultimo minuto.	Contemplar el uso de una sección de "bar"; cyber-café o lobby, que permita el tratamiento de asuntos más casuales, de manera que se favorezca el intercambio "personal"; la disminución de barreras interculturales y el compartir de rasgos y tópicos informales, turísticos, etc.
No fué claro cuando se terminó el curso.	Diseñar un evento virtual de cierre de curso.
Demasiada flexibilidad en la entrega de asignaciones.	1- Establecer plazos “estrictos” para la entrega de trabajos 2- Asignar una calificación a la participación en los foros. 3- Establecer mecanismos para hacer la participación obligatoria
Difícil coordinar el trabajo en grupo	1- Nombrar oficialmente un relatoría para que sistematice y publique las opiniones vertidas De esa forma se garantiza que hay alguien acompañando el proceso más regularmente que un tutor que no se alcanzaría y por lo tanto se inyecta más dinámica al proceso. 2- Empezar el trabajo con asignaciones muy sencillas que crecen en complejidad a medida que el grupo se conoce y aprende a trabajar conjuntamente.

## DISEÑO INSTRUCCIONAL DEL CURSO

<i>Aprendizajes</i>	<i>Aspectos a considerar para el curso piloto</i>
Diseño instruccional fue poco interesante	Acoplar el diseño a las características del funcionarios municipales como aprendiz en los SAIA (sistemas de aprendizaje interactivos y abiertos)
Problemas causados por la identificación deficiente de las características de la audiencia focal	Buscar mecanismos que ayuden a identificar, dentro de los participantes potenciales, aquellos funcionarios que se puedan considerar “innovadores tempranos” y multiplicadores de la experiencia. Tener en cuenta que la alta rotación de los puestos de trabajo no permite hacer un seguimiento cercano de su comportamiento y desempeño laboral.
Falta de motivación e incentivos para participar	Investigar elementos que motiven a los funcionarios al aprendizaje – retribuciones de trabajo. Cuestionar a los participantes sobre las expectativas de entrada al curso.
Carencia de tiempo	Negociar y asegurar el apoyo de las alcaldías para que se les asigne tiempo a los funcionarios para el curso.
Curso no fue una prioridad para participantes	Apoyar y enseñar al funcionario estrategias para priorizar los estudios. Plantear claramente los beneficios obtenidos a través de la capacitación.
El diseño del curso resultó aburrido para algunos participantes.	Emplear el método de estudio de casos y practicas aplicadas a la función publica municipal como eje transversal para el diseño del curso.
Problemas con el uso de la plataforma de entrega del curso.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar una actividad inicial que permita que los participantes compartan una breve descripción (reseña) de su localidad, visiones y limitaciones del gobierno local vigente o dar el link pertinente de la Web.</li> <li>2. Crear una plataforma amigable y fácil de navegar</li> <li>3. Utilizar simulaciones y elementos que signifiquen mayor uso de tecnologías.</li> <li>4. Establecer mecanismos para evitar conductas inapropiadas tales como falseamiento de la información, copia, suplantación de usuarios y plagio.</li> </ol>
Carencia de motivación para participar en el curso y desarrollar las actividades prácticas	Investigar elementos que motiven a los funcionarios al aprendizaje – retribuciones de trabajo.
Falta de presión externa para terminar o entregar las asignaciones o para participar en la discusiones.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar mecanismos efectivos para asegurar la participación de los funcionarios – consecuencias claras por no terminar los cursos.</li> <li>2. Asignar una calificación a la participación en los foros – hacerla obligatoria.</li> <li>3. Asignar un costo al curso a ser retribuido por los participantes si no aprueban el mismo.</li> </ol>

### Apéndice 3

#### Evaluación Individual del Curso

PREGUNTA	RESPUESTAS INDIVIDUALES
¿Qué le gustó más de este curso?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- La extrema flexibilidad del curso, y la atención individualizada con los participantes</li> <li>2- Pedagógicamente hablando, las audioconferencias. Estuve solamente en una... y las últimas me comentaron mis colegas que estuvieron mejor que en la que participé.</li> <li>3- Los materiales y la tutoría fueron pertinentes a la temática planteada; las audioconferencias, aunque también sufrieron una que otra dilatación fueron dinámicas e interesantes.</li> <li>4- Conocer nuevas plataformas de aprendizaje, ya que llevo muchos años en trabajar académicamente y con proyectos de Unitec y consultorías, mis expectativas eran altas.</li> </ol>
¿Qué le gustó menos?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- El curso no es nada interactivo</li> <li>2- La interfase de la plataforma del curso.</li> <li>3- Se postergó su fecha de inicio, eso se cruzó terriblemente con actividades de cierre de semestre en la universidad en la que laboro, lo que me obligó a priorizar lo último, dejando en segundo plano la participación en el curso. Mi impresión inicial de la baja participación de UNITEC, que nos superaban en número y supuse que tecnológicamente también, no se me ha borrado y he concluido que su interés ha sido relativo.</li> <li>4- Algunos sitios de la plataforma, me parece que hay que mejorarlos y hacerlos mas amigables</li> </ol>
¿Qué aspectos piensa usted que pueden ser mejorados en la estructura general del curso y en el diseño de las actividades?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- En general, hacerlo más pedagógico. En las actividades, que se utilicen simulaciones y elementos que signifiquen mayor uso de tecnologías. Personalmente son un desafío, y la verdad, yo me muevo por desafíos.</li> <li>2- La estructura está bien elaborada, las actividades me parecieron adecuadas. Quizás hubiera sido bueno preguntarnos en el primer foro las expectativas del curso.</li> <li>3- La técnica de Casos: se puede plantear un caso largo desde el principio, que se vaya elaborando durante todo el curso y otros dos casos cortos que estén asociados a ciertos módulos. El diseño de la página.</li> <li>4- Los temas deben ser mas específicos. Creo que algunos de ellos son muy generales y la parte metodológica del aprendizaje debe ser con mas ejemplos y las tareas mas prácticas y mas retroalimentación de las tutorías.</li> </ol>
¿Qué sugiere usted para mejorar la calidad de la participación en las discusiones e interacciones del curso?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No hay sugerencias, creo que realmente ustedes hicieron todo lo posible. A lo mejor si las discusiones eran seriadas, donde el incumplimiento de uno hacía detener el proceso general, puede que me haya sentido todavía más presionada y hubiera optado por cumplir con este curso y dejar el proyecto en segunda instancia.</li> <li>2. Hacer un listado de temas de interés y que el participante elija en el que le gustaría participar.</li> <li>3. Mejorar la plataforma: si en el momento que necesito, no consigo mandar un mail desde la página, entrar a mi correo corporativo o personal puede ser algo "cansón" y después capaz no lo hago.</li> <li>4. Mejorar la tecnología de las telecomunicaciones, hubo muchas interrupciones, por lo menos en los primeros foros. Pero después esto mejoró sustancialmente. Creo que debe haber una selección de temas y tener agendas para que las discusiones sean mas ricas de parte de los participante. Fabio manejó excelente la coordinación y muy conocedor de</li> </ol>

	las tópicos presentados. Felicitaciones.
¿Sugeriría usted un cambio en la cantidad de trabajo del curso, o le parece que está bien?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Creo que está bien. Creo que el problema es la compatibilidad entre el curso y los tiempos de los participantes.</li> <li>2- Me pareció bien.</li> <li>3- Incorporar la técnica de Casos, principalmente.</li> <li>4- Lo sentí muy cargado y con poco tiempo para hacer tareas. Ese fue uno de mis problemas para no terminar con las tareas y por otro lado, me tocó un periodo muy ocupado con mis labores de Unitec, tanto académico con administrativo. y no me dieron avisos que el curso había terminado. Estoy dispuesto para la próxima.</li> </ol>
¿Hay otros tópicos o actividades que le gustaría tener en un curso como éste? Describa brevemente.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Otras actividades que me gustaría (más un aprendizaje de uno a uno) son simulaciones y ejercicios en los que se interactúe con el equipo.</li> <li>2- Considero que las actividades indicadas cubre los objetivos establecidos en el curso.</li> <li>3- Si: pero con programaciones no tan apretadas. Seria bueno introducir tópicos y propuestas de desarrollo local y análisis FODA de municipios seleccionados y formular propuestas de solución a la problemática municipal.</li> <li>4- En la misma sección de bar o lobby; una fiesta de despedida con intercambio de canciones cortas y que incluya una mini intervención en video de ICMA vía Messenger o Skype declarando clausurado el curso (esto es muy importante en la burocracia latinoamericana).</li> </ol>
¿Qué sugerencias específicas tiene usted para el facilitador o facilitadores del curso? Individualice sus comentarios	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Creo que las audioconferencias fueron muy pobres. Tal vez el tópico era demasiado sencillo, pero no me parecieron que enriquecieron en nada ni el curso, ni el aprendizaje ni el proceso. Creo que realmente sirvieron solo para probar las capacidades técnicas y las dificultades que puedan surgir en el curso a dictarse.</li> <li>2- Ninguna relevante. Talvez insistir en el envío de asignaciones de los módulos restantes. Personalmente, pensé que el curso no había finalizado.. pues no vi un correo que me dijera de expiración del tiempo en la entrega de las demás asignaciones. Felicito a los instructores...por su dedicación.</li> <li>3- Luz Adriana: Siempre bien, no le pediría que cambie su accionar, dice lo que tiene que decir, espero no se incapacite en el próximo curso. Fabio: Solamente la percepción de las audioconferencias: Teóricamente sólido, no tengo idea si su participación de bajo perfil en las tutorías fué programada o se mantiene distante de los participantes (lo que no sería positivo)</li> <li>4- El facilitador estuvo bien. Lo único que sentí que le hizo falta al curso fue retroalimentación, creo que así hubiera terminado. Yo felicito mucho a los coordinadores de ICMA en especial a Fabio y Luz Adriana, por su interés y paciencia con este servidor.</li> </ol>
¿Cómo describirá usted lo que ha ganado en este curso? ¿Hubo elementos nuevos que le serán útiles?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Gané experiencia para el desarrollo del curso que tenemos que hacer con el proyecto, me conozco mejor que antes, y aproveché el tiempo para leer los módulos 2 y 3, que aún me faltaba. Siempre hay elementos nuevos útiles, pero sobretudo en la línea de la experiencia, más que de los contenidos mismos de los módulos, excepto del módulo 3, que aprendí más sobre los estudios de casos.</li> <li>2- Afianzar conocimiento y compartir experiencias</li> <li>3- Recordar y fortalecer la técnica de Casos y los temas relacionados a gobiernos locales y su administración, que para mí, desde el punto de vista teórico si eran nuevos.</li> <li>4- En términos generales fue bueno, la experiencia magnifica. Siempre se aprende algo y esto es bastante, si sumamos lo que ya tenemos por muchos años en este oficio y lo que se gana es de un efecto multiplicador bastante alto.</li> </ol>

## Apéndice 4

### Ejemplos de Asignaciones Prácticas Entregadas por los Participantes

#### MODULO 1

#### ACTIVIDAD PRÁCTICA - EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACION-E Y A DISTANCIA

Cecilia Condo – Universidad Casa Grande

##### Propósito General del Curso:

Este curso mostrará al participante la importancia de la ética profesional como fundamento para impulsar la confianza ciudadana y promover los niveles de servicio, calidad y prestigio que los gobiernos locales requieren para lograr las

El curso "Ética y transparencia: estrategia de un buen gobierno municipal" pretende que los participantes:

- *Reflexionen sobre el significado e importancia de la ética profesional como generadora de una cultura de transparencia en el gobierno local, instituciones privadas y sociedad civil.*
- *Comprendan el compromiso que tienen los gobiernos locales para generar las condiciones necesarias que permitan la participación social en la generación de estrategias, para mejorar el desempeño gubernamental y con ello el combate a la corrupción.*
- *A través de los cuatro módulos que componen el curso se busca desarrollar actitudes positivas en los participantes, de colaboración y trabajo en equipo, para la puesta en marcha de las estrategias de mejora.*

Considerando que este curso ya fue elaborado, creemos que las evaluaciones formativas ya no son aplicables. Sin embargo, en el caso de que éste fuera un curso que recién estuviera en la etapa de diseño, habríamos seleccionado las siguientes evaluaciones:

- a. Examen de credenciales
- b. Validación por expertos (forma 1-4)
- c. Revisiones internas del equipo (forma 1-2 y forma 1-3)
- d. Ensayo piloto (forma 1-6)

No han sido considerados ni el cuestionario de opinión ni las evaluaciones parciales del aprendizaje sino que han sido incorporados como evaluaciones sumativas, al final del curso. Los argumentos para no tomarlas en cuenta es el ritmo de trabajo semanal del curso y las características predominantes de los participantes del curso, quienes ven a la evaluación como una tarea de pre-grado y una situación que les genera temor. Éstas han sido planificadas para el final del curso.

Luego, la evaluación sumativa está prevista a ser aplicada usando los 2 instrumentos:

- Encuesta general a usuarios (forma 1-7)

- Evaluación del impacto del programa (ésta aún no ha sido diseñada, aunque se entiende que es necesario un diagnóstico inicial para poder establecer la comparación al final del curso)

**Forma 1-8**

**Hoja de Planificación de Actividades de Evaluación Formativa y Sumativa**

<b>Categorías y variables ¿Qué?</b>	<b>Instrumentos y/o tipo de evaluación ¿Cómo?</b>	<b>Tiempo y duración ¿Cuándo?</b>	<b>Responsable ¿Quién Evalúa?</b>
<b>Curso</b>			
a. Aprendizaje/Efectividad - cumplimiento de objetivos del curso - aprendizaje de contenido y/o desarrollo de habilidades previstas - impacto del aprendizaje en el Municipio del estudiante	- Revisiones internas del equipo (forma 1-2 y forma 1-3) - Encuesta general a usuarios (forma 1-7) - Evaluación del impacto del programa	Final del proyecto (1 vez)	- Tutores - Equipo de coordinación del curso
b. Pedagogía/ Calidad instruccional - uso de ejemplos y casos acordes al contexto y las diversidades - aplicación en el contexto propio de contenidos del curso - uso de enfoques pedagógicos acordes a objetivos y contenidos del curso	- Validación por expertos (forma 1-4) - Revisiones internas del equipo (forma 1-2 y forma 1-3) - Ensayo piloto (forma 1-6) - Encuesta general a usuarios (forma 1-7)	Periódica: después del diseño, después del 1° módulo, al final de todos los módulos, al término del curso.	- Experto en diseño instruccional - Otros expertos
c. Contenidos - Pertinencia de contenidos respecto al grupo de participantes y contextos municipales - Calidad de profesional contratado como “contenidista” - Actualización de contenidos - Enfoques aplicados en los contenidos	- Validación por expertos (forma 1-4) - Revisiones internas del equipo (forma 1-2 y forma 1-3) - Ensayo piloto (forma 1-6) - Encuesta general a usuarios (forma 1-7)	Temporal: después del diseño de todo el curso, al término del curso.	- Experto en contenidos - Otros expertos
d. Multimedia - Variedad de medios - Uso de imágenes de acuerdo a contenidos - Nivel de interactividad del curso	- Validación por expertos (forma 1-4) - Revisiones internas del equipo (forma 1-2 y forma 1-3) - Ensayo piloto (forma 1-6) - Encuesta general a usuarios (forma 1-7)	Periódica: después del diseño general, después del 1° módulo, al final de todos los módulos, al término del curso.	Profesional en multimedia y producción audiovisual
e. Instructor/a - Manejo de contenidos actualizados y context ualizados	- Examen de credenciales - Revisiones internas del equipo (forma 1-2 y forma	Varias veces: Previo a su contratación, después del	- Experto en contenidos - Tutores

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de coordinación de tutores</li> <li>- Rapidez y calidad de respuesta a estudiantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1-3)</li> <li>- Ensayo piloto (forma 1-6)</li> <li>- Encuesta general a usuarios (forma 1-7)</li> </ul>	<p>diseño general, después del diseño del 1º módulo, al final de todos los módulos.</p>	
--	--	---	--

<b>Tecnología</b>			
<p>a. Actualización/Calidad técnica del curso</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- innovación tecnológica del curso</li> <li>- tiempo y calidad de respuesta a consultas de contenidos y técnicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validación por expertos (forma 1-4)</li> <li>- Revisiones internas del equipo (forma 1-2 y forma 1-3)</li> <li>- Ensayo piloto (forma 1-6)</li> <li>- Encuesta general a usuarios (forma 1-7)</li> </ul>	<p>Permanente: Inicia antes de subir el curso a la plataforma y concluye al término del curso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otros expertos</li> <li>- Profesionales de sistemas e informática</li> <li>- Tutores</li> <li>- Administrador de plataforma</li> </ul>
<p>b. Medios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- diversidad de medios utilizados</li> <li>- accesibilidad y flexibilidad de medios utilizados con respecto a contextos de participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validación por expertos (forma 1-4)</li> <li>- Revisiones internas del equipo (forma 1-2 y forma 1-3)</li> <li>- Ensayo piloto (forma 1-6)</li> <li>- Encuesta general a usuarios (forma 1-7)</li> </ul>	<p>Temporal: después del diseño de todo el curso, al término del curso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesionales de comunicación y producción audiovisual</li> <li>- Otros expertos</li> </ul>
<p>c. Acceso</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pertinencia de requerimientos tecnológicos del curso con respecto a la accesibilidad de los y las participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisiones internas del equipo (forma 1-2 y forma 1-3)</li> <li>- Ensayo piloto (forma 1-6)</li> </ul>	<p>Temporal: Después del diseño general, después del diseño de todo el curso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesionales de sistemas e informática</li> <li>- Tutores</li> </ul>
<p>d. Red</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad de la intranet del tecnológico de Monterrey</li> <li>- Calidad de las telecomunicaciones en localidades a las que pertenecen los participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisiones internas del equipo (forma 1-2 y forma 1-3)</li> <li>- Ensayo piloto (forma 1-6)</li> </ul>	<p>Temporal: Previo al diseño de los módulos, al final del diseño total, al final del curso.</p>	<p>Profesionales de sistemas e informática</p>
<b>Participantes</b>			
<p>a. Captación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias de difusión del curso: diversidad y formas</li> <li>- Rapidez de la respuesta a necesidades de candidatos al curso</li> <li>- Permanencia de información del curso a nivel de municipios y entidades relacionadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisiones internas del equipo (forma 1-2 y forma 1-3)</li> <li>- Ensayo piloto (forma 1-6)</li> <li>- Encuesta general a usuarios (forma 1-7)</li> </ul>	<p>Temporal: Previo al diseño general, después del diseño de todo el curso, al final del curso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo de coordinación del curso</li> <li>- Equipo de expertos</li> <li>- Profesionales multimedia y de producción audiovisual</li> </ul>
<p>b. Preparación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertinencia de características tecnológicas con grupo de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisiones internas del equipo (forma 1-2 y</li> </ul>	<p>Temporal: Previo al diseño general, después del diseño de todo el curso, al</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tutores</li> </ul>

participantes y sus contextos - Existencia de talleres introductorios para desarrollo de habilidades informáticas c. Satisfacción - Nivel de satisfacción por áreas (contenidos, organización, etc.)	forma 1-3) - Ensayo piloto (forma 1-6) - Encuesta general a usuarios (forma 1-7)  - Ensayo piloto (forma 1-6) - Encuesta general a usuarios (forma 1-7)	final del curso.  Temporal: después del ensayo piloto y al final del curso.	- Administrador de plataforma  - Participantes - Tutores
---	--	---	---

<b>Gestión</b> a. Eficiencia - Eliminación de desperdicios b. Soporte a estudiantes - Calidad de help-desk - Servicios académicos para estudiantes - Atención individualizada c. Visión - Visión a largo plazo y compartida d. Estrategia - Respuesta a cambios del contexto y contingencias e. Sustentación - Financiera: Balance positivo de ingresos y egresos - Política: Apoyo de autoridades de gobiernos municipales f. Imagen del curso - Confiabilidad del curso para los participantes - Valores que se observan en el curso	Para toda la gestión: - Revisiones internas del equipo (forma 1-2 y forma 1-3) - Ensayo piloto (forma 1-6) - Encuesta general a usuarios (forma 1-7) -	Para toda la gestión: Permanente: desde el inicio hasta el final del curso, después del fin de cada etapa del proyecto y del curso.	Para toda la gestión: - Equipo de coordinación del curso - Equipo de expertos - Participantes - Tutores - Administrador de plataforma
--	--	--	--

## MODULO 1

### ACTIVIDAD PRÁCTICA - EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACION-E Y A DISTANCIA

Justin Scoggin – Universidad Casa Grande y Martha Zepeda - UNITEC

**Introducción:** El presente trabajo contempla las actividades de evaluación formativa y sumativa para el curso: Formulación y Gestión de Proyectos ofertado por la facultad de Agronomía de la universidad Nacional de Colombia; al tiempo que se especifica el programa de evaluación para el mismo.

Este curso es 100% teórico, no hay práctica.

Hasta donde se logro acceso al curso no se apreció objetivos, metas de desempeño o competencias identificadas que se deben desarrollar a través de su estudio. De hecho, no es un curso. Más bien es un poco de información puesto en línea. No hay referencia a una metodología en particular, no hay tutoría o apoyo de parte del autor o cualquier otro que conozca el tema. No hay un sistema de evaluación. Ni siquiera hay un bienvenido o despedida para el estudiante saber que puede comenzar o que haya terminado (exitosamente o no) el curso. Este trabajo se circunscribe a la evaluación formativa y sumativa, entendiéndose que previamente se ha realizado el diagnóstico y los estudios de factibilidad correspondientes.

#### Desarrollo

##### *a) Hoja de Planificación de Actividades de Evaluación Formativa y Sumativa*

Aparentemente este curso carece de procesos de evaluación formativa y sumativa. Considerando que es un curso que se ha implementado y no sabemos con exactitud lo que se ha hecho sobre su evaluación partiremos de una evaluación sumativa para hacer los ajustes correspondientes según resultados. En una nueva ejecución implementar la evaluación formativa para la obtención de resultados exitosos y el mejoramiento continuo del curso.

#### Curso: Formulación y Gestión de Proyectos

Propósito General del Curso :Se espera que el participante logre formular, ejecutar y evaluar proyectos en la gestión municipal.			
<b>¿Quién Evalúa?</b>	<b>¿Qué evalúa?</b>	<b>¿Cómo evalúa?</b>	<b>¿Cuándo evalúa ?</b>
Expertos: revisión de materiales. Equipo de experto multidisciplinario: Experto en diseño	a.) Diseño instruccional b.)Materiales impresos(guías y textos o manuales)	Se realizará una encuesta general de usuarios y una evaluación de impacto del curso.	Se evaluará previo durante y después de la reedición del curso.

<p>instrucciona Contenido Diseño gráfico y comunicación Experto en sistemas computacionales</p>	<p>c.)Plataforma d.) recursos didácticos ➤ CD's interactivos ➤ Presentaciones ppt. ➤ otros</p>	<p>Se usará guía de revisión anexo-2 para revisión de guías y manuales compatibles con el modelo de capacitación. Asimismo se revisará de forma específica los criterios de calidad del material, establecidos en la forma 1-2, 1.3, 1-4 del documento de ICMA.  Desarrollo del proceso de validación de expertos de los materiales, plataforma y el curso en sí. anexo 1 y 3 propuestos de validación por parte del facilitador.</p>	<p>En la ejecución del curso se evaluará antes, durante y después del curso.</p>
<p>Participantes: uno-a-uno</p>	<p>a). Grado de Satisfacción del curso. b.) seguimiento de facilitadores y tutores c.) materiales d.) Efectividad de herramientas de interacción y comunicación (plataforma) e.) autoevaluación</p>	<p>Se aplicaran instrumentos a los participantes forma 1-5 y 6.</p>	<p>Evaluación continua, a mediado y al final del curso.</p>
<p>Participantes: pequeño grupo</p>	<p>Resultados esperados Efectividad del grupo</p>	<p>Aplicación de cuestionario de la efectividad del trabajo cooperativo y aprendizaje colaborativo.</p>	<p>durante y al finalizar el curso</p>
<p>Tutores: Cuestionario</p>	<p>Desempeño en el curso</p>	<p>autoevaluación, evaluación por coordinador del curso y el participante.</p>	<p>Al final del curso</p>
<p>Tutores v Participantes:</p>	<p>Verificación de</p>	<p>Visitas</p>	<p>Al finalizar el</p>

Evaluación de Campo	desempeño		curso
Sociedad-comunidad-municipalidad/ impacto	al final del curso	cuestionario para verificación de impacto	Al finalizar el curso

**b.). Programa de Evaluación para el curso**

<i>Qué</i> <i>Actividades</i>	<i>Cuándo</i> <i>Tiempo</i>	<i>Quién</i> <i>Recurso</i>
Evaluación del participante	Al final del curso	Equipo técnico, coordinador del curso
Evaluación al facilitador	Al finalizar el curso	
Evaluación de contenidos	Periódicamente y al finalizar	Facilitador, coordinado con el equipo técnico
Evaluación de materiales de apoyo	Al finalizar el curso	Facilitador
Retroalimentación de Herramientas de interacción y comunicación	Durante y al finalizar el curso	Equipo técnico
Evaluación de Soporte institucional	Al finalizar el curso	Equipo técnico
Proceso de validación del curso	Durante y al finalizar el curso	Equipo técnico
Revisión de Sistema o modelo de calidad	Continúo...	Equipo técnico
Revisión de costos	Inicio y final del proceso	Administración y finanzas

**Nota: para tener la radiografía casi completa del curso se usaría la forma 1-1b.**

## CONCLUSIONES

- Los procesos de evaluación del curso son de vital importancia para la mejora continua y satisfacción del participante.
- Los aspectos sensibles en un proceso de evaluación de un curso online se concentran en la calidad del seguimiento del equipo de facilitadores al participante, contenidos atractivos y significativos, y las herramientas de evaluación formativa para los ajustes inmediatos.

á

## BIBLIOGRAFÍA

- Batys, T.( 1999). La tecnología en la educación en la enseñanza abierta y la educación a distancia. Edit. Trillas.México.
- Universidad Nacional de Colombia, Formulación y Gestión de Proyectos.  
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2007841/index.html>
- ICMA. (2005).Introducción a los módulos ICMA para la capacitación E y a Distancia en la Administración Pública Municipal.  
[http://www.portalformativo.com/modelos-de-evaluacion-de-desempeno-360-C2-BA-r\\_16\\_0.html](http://www.portalformativo.com/modelos-de-evaluacion-de-desempeno-360-C2-BA-r_16_0.html)
- Rubio, M. J. (2003). Enfoques y modelos de evaluación del e-learning. RELIEVE, v. 9, n. 2, p. 101-120. [http://www.uv.es/RELIEVE/v9n2/RELIEVEv9n2\\_1.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v9n2/RELIEVEv9n2_1.htm)
- Seminario internacional sobre: evaluación y acreditación de programas de educación a distancia y virtual.  
<http://www.iesalc.unesco.org.ve/programas/Presentaciones/INDICE2.pps>
- Modelo EFQM. [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

## MODULO 2

### ACTIVIDAD PRÁCTICA - DESARROLLO DE PROGRAMAS DE CAPACITACION-E Y A DISTANCIA

Martha Zepeda y Christian Doebel – Universidad Tecnológica Centroamericana

#### *Introducción*

El presente trabajo es el esquema organizativo del Módulo I **Autoconocimiento del participante del curso:** Introducción a Capacitaciones Online en UNITEC para Participantes de las municipalidades. Este curso es de carácter introductorio con propósitos de inducción.



#### *I Datos Curriculares del Curso*

Nombre del curso: Introducción a Cursos online

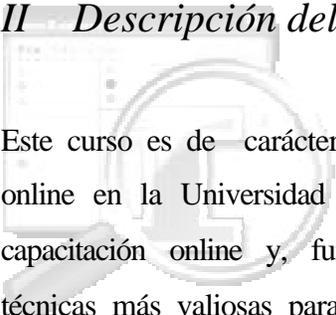
Código: ICO 001

Carácter: Introductorio

Requisitos: Es requisito para participar en curso online

Duración: 2 Semanas

Facilitadores: Martha Zepeda y Christian Doebel

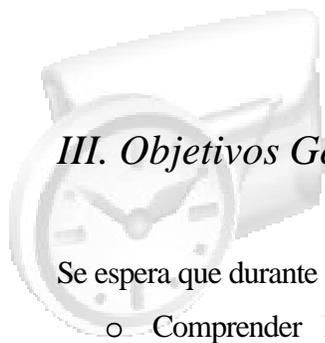


#### *II Descripción del Curso*

Este curso es de carácter introductorio y es un requerimiento obligatorio para tomar curso online en la Universidad Tecnológica Centroamericana. Se trata de una inducción a la capacitación online y, fundamentalmente, de una iniciación a la metodología y a las técnicas más valiosas para estudiar con éxito en esta modalidad. El curso comprende dos módulos:

I. Autoconocimiento del participante

II. Uso de plataforma



### *III. Objetivos Generales de Aprendizaje*

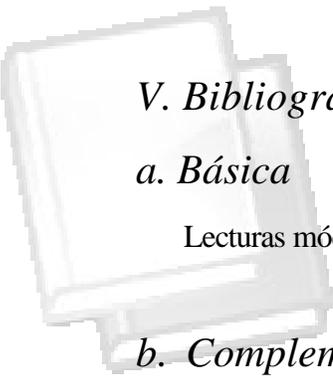
Se espera que durante y al finalizar el curso usted logre :

- Comprender la importancia del autoconocimiento personal como herramienta de éxito en sistemas de aprendizaje online.

### *IV. Metodología del Curso*

Este curso se ha programado bajo el sistema online con elementos presenciales, el cual tiene una metodología especial que requiere mucha dedicación del participante, pues es el mayor responsable de su aprendizaje, por lo que debe desarrollar una disciplina de autoestudio diario. Para el estudio de este curso el participante deberá de participar en la sesión de aprendizaje en línea utilizará como medios de aprendizaje, la plataforma virtual (<http://virtual.unitec.edu/login/index.php>) es prácticamente el aula de clases en donde interactuará con el equipo de facilitadores y sus compañeros del curso; es importante revisar periódicamente la plataforma, especialmente la sección de avisos y el calendario de actividades, los grupos de discusión en donde se informará sobre avances, cambios o asignaciones a desarrollar.

Este entorno online de aprendizaje incorpora la mayoría de los elementos de que proveen las nuevas tecnologías de información y comunicación, brindando, un amplio número de posibilidades y herramientas a disposición de los usuarios. En el módulo I se abordará el autoconocimiento del alumno, como herramienta fundamental para lograr con éxito aprender en sistemas de aprendizaje online . En el curso comprenderá grupos de discusión, casos, lecturas, ejercicios individuales y grupales.



## *V. Bibliografía*

### *a. Básica*

Lecturas módulo I: autoconocimiento del participante

### *b. Complementaria*

*Test de inteligencias múltiples*

[http://quizfarm.com/test.php?q\\_id=52628](http://quizfarm.com/test.php?q_id=52628)

*Test de Estilos de aprendizaje*

<http://www.ice.deusto.es/guiaaprend/test0.htm>

*Test de inteligencia emocional*

<http://www.helios3000.net/tests/eq.shtml>



## *VI. POLÍTICAS*

**POLÍTICAS DE PARTICIPACIÓN:** En la plataforma la participación continua es indispensable en el transcurso del curso. Al efecto se deben utilizar las herramientas que proporciona la plataforma, como preguntas de la clase, grupos de discusión, correo electrónico. Para presentar sus dudas, comentarios y aportaciones, acuerdos, desacuerdos que nos enriquezcan a todos.

**DE AUTOAPRENDIZAJE:** Para verificar el logro de su autoaprendizaje es fundamental la realización de las asignaciones indicadas en el calendario y consultar a tiempo al equipo de facilitadores acerca de las dudas, si las hubiere.

**\*DE ACREDITACION:** Es su responsabilidad cumplir con lo especificado en el sistema de evaluación para acreditar el curso.

## *VII. Sistema de evaluación*

Las actividades de evaluación que se le indican tienen como finalidad brindarle la retroalimentación, asistencia y asesoría necesaria y oportuna por parte del equipo de facilitadores, al efecto se invita al participante realizar las actividades indicadas en el calendario de la plataforma.

Participar en el grupo de discusión, siguiendo las líneas de análisis especificadas en la plataforma, contestar las autoevaluaciones de la guía didáctica del curso enviar como mínimo tres interrogantes sobre el contenido del curso, en la sección de preguntas de las clases en la plataforma, contestar la batería de test de autoconocimiento, los de estilos de aprendizaje e inteligencias múltiples.

Criterios de evaluación de los Grupos de discusión

Aportación clara, breve y concisa

Sigue líneas de análisis/Preguntas de reflexión

Presenta referencias bibliográficas

### **Para acreditar el curso usted deberá obligatoriamente**

- ***Enviar el reporte del caso este debe contener:***
  - Portada
  - Introducción
  - Desarrollo
  - Conclusiones
  - Puntualidad en la entrega
- ***Participar en un grupo de discusión como mínimo.***

## VIII. Calendario

<i>Lunes</i>	<i>Martes</i>	<i>Miércoles</i>	<i>Jueves</i>	<i>Viernes</i>	<i>Sábado</i>	<i>Domingo</i>
Exponga en el Grupo de Discusión: sus Expectativas del curso.	Lea y revise la Guía Didáctica del curso.		Conteste test de Estilos de Aprendizaje	Conteste test de Inteligencias múltiples		
<i>Lunes</i>	<i>Martes</i>	<i>Miércoles</i>	<i>Jueves</i>	<i>Viernes</i>	<i>Sábado</i>	<i>Domingo</i>
Participe en los grupo de discusión: <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Claves para tener éxito en cursos online.</li> <li>◆ ¿ Cómo conducir a mi equipo de trabajo para Obtener mejores resultados en su desempeño?</li> </ul>	Solución de caso: Equipo de colaboradores con bajos niveles de motivación.		Conteste las autoevaluación de módulo I	Remita de reporte de solución de caso.	Cierre del curso Sesión presencial	

## IX. Esquema organizativo Módulo I : Autoconocimiento del participante

Objetivo específico	Contenido	Actividades e interacción	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Relacionar las herramientas necesarias de autoconocimiento con el plan de vida del participante para el logro exitoso de una meta de superación y formación profesional en proceso de aprendizaje online.</li> <li>◆ Manejar las herramientas básicas de automotivación al aprendizaje online.</li> </ul>	<p>Herramientas de autoconocimiento</p>	<p style="text-align: center;"><b>Actividades De Aprendizaje individual</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Conteste test de Estilos de aprendizaje, test de Inteligencias Múltiples y batería de test de autoconocimiento.</li> </ul> <p>En la sección de “recursos” el participante encontrará el link del test de estilos de aprendizaje, Inteligencias múltiples y el archivo de batería de test de autoconocimiento Contestará uno a uno de los test. El test de estilos de aprendizaje e inteligenicas múltiples, al finalizarlo, obtendrá, automáticamente los resultados, al tiempo que verá y analizará su estilo preferido de aprender. Se incitará al usuario a tomar en cuenta estos resultados para mejorar su forma de estudiar y más aun en un sistema de aprendizaje online.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Escriba dos metas para mejorar su aprendizaje tomando en cuenta las estrategias generales para fijarse las propias metas, que están en el material de apoyo.</li> <li>◆ Lea y exponga en la sección “preguntas de la clase” de la plataforma, los contenidos que desea sean mejor explicados del módulo I.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Actividades De Aprendizaje colaborativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Participe en los foros de discusión uno relacionado con el trabajo práctico grupal (¿ Cómo conducir a mi equipo de trabajo para Obtener mejores resultados en su desempeño? ) y el otro Claves para tener éxito en cursos online.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Actividades De Aprendizaje Heurístico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Investigue en la Web sobre creencias sobre nuestras capacidades de aprender</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Actividades de Evaluación</b></p> <p><b>Diagnóstica:</b> Conteste cuestionario: quién soy yo? Para la exploración de aprendizaje previo.</p> <p><b>Formativa:</b> Contesta guía de autoevaluación.</p> <p><b>Sumativa:</b> Solucione de caso: Equipo de colaboradores con bajos niveles de motivación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Guía didáctica</li> <li>◆ Lecturas</li> <li>◆ Plataforma virtual</li> <li>◆ Test en líneas</li> <li>◆ Presentaciones en power poin</li> </ul>

## *BIBLIOGRAFÍA*

- ◆ Díaz. F. Y Hernández G. (2001)Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo. Segunda edición. Edit. MC Graw Hill.Una Interpretación Constructivista.
- ◆ García Aretio L. (2001).Elaboración de materiales modelos y etapas. UNED.
- ◆ García Aretio L. (2001).La educación a Distancia, de la teoría a la Práctica. Edit. Ariel Educación.
- ◆ Gonzáles P. (2001).La conversación didáctica en la elaboración de material escrito para la educación a distancia. UNA Venezuela.
- ◆ Gonzáles Pineda. J. Y otros. (2002). Estrategias de aprendizaje. Edit Pirámides. Madrid, España.
- ◆ Introducción a los módulos ICMA para la capacitación-e y a Distancia en la Administración Pública Municipal.
- ◆ Stine J.M. (2001)Super Cerebro. Libere y desarrolle sus diferentes inteligencias.Edit. Prentice Hall.México.
- ◆ Stine J.M. (1997)Multiple el Poder de su mente .Edit. Prentice Hall.México
- ◆ UNITEC. (2004). Modelo Educativo de UNITEC. Centrado en el aprendizaje.
- ◆ <http://www.galeon.com/aprenderaaprender/intmultiples/caractmi.htm>

## MODULO 3

### ACTIVIDAD PRÁCTICA MÓDULO 3 - CASOS EN CAPACITACIÓN

Kléber Tinoco M. – Universidad Casa Grande

#### Fase de Investigación

1. ¿Cómo se define el tema central del Caso?

Transferencia de competencias para Administración de Servicios desde el Sector Público Central al Sector Seccional-Municipal : Caso Penitenciaría del Litoral

2. ¿Cuales son los retos que lo hacen interesante?

- Buscar información sobre procesos similares
- Describir marco jurídico y sus implicaciones
- Identificar órganos de gobierno local directamente involucrados y otros órganos de la Sociedad Civil relacionados con el tema
- Determinar temas y asuntos clave del proceso, susceptibles de establecer acuerdos entre los sectores involucrados
- Presentar propuestas basadas en elementos razonablemente creíbles y que involucren a los actores principales.

3. ¿Qué pasos deberá seguir el participante para analizar y resolver el caso?

- Definir el problema
- Características del entorno del problema
- Que saben o han experimentado los participantes sobre situaciones o problemas similares?
- Que posibles escenarios de solución alcanzan a visualizar los participantes?
- Que tan viables son las opciones planteadas?
- Conclusiones y recomendaciones

4. ¿Que fuerzas antagónicas están presentes?

- Resistencia Activa y Pasiva del Personal del servicio a transferirse
- Políticas Públicas caracterizadas por un ejercicio demagógico
- Crónica e Incipiente asignación de recursos técnicos y económicos
- Potencial conflicto de intereses generados por ser un año de elecciones.

5. ¿Que roles están directamente involucrados en el caso?

- Alcalde de la Ciudad
- Ministro de Gobierno y Policía
- Director Nacional de Prisiones (Rehabilitación Social)
- Ministro de Bienestar Social
- OSD'S vinculadas a derechos ciudadanos y bienestar de personas privadas de su libertad.
- Comité de Reclusos de la Penitenciaría del Litoral

## **Fase de Desarrollo**

El Centro de Rehabilitación Social #2 (Conocida corrientemente como Penitenciaría del Litoral); es un establecimiento destinado al confinamiento temporal de personas adultas -supuesta o confirmadamente- transgresoras de la ley. Está regentado por la Dirección Nacional de Rehabilitación Social que a su vez responde al Ministerio de Gobierno y Policía. Recibe tanto hombres como mujeres y su población procede principalmente de Guayaquil, ciudad costera con más de 3'000.000 de habitantes, en la que se han generado muchos procesos de cambio exitosos, pero que a decir de los opositores son superficiales y no de fondo. El Sistema de seguridad para el ciudadano común así como el carcelario, ha sido blanco de muchas críticas por casi todos los medios de la ciudad, así como de analistas de opinión pública.

Cada cierto tiempo los Centros de Reclusión del país, reclaman por mejoras de diversa índole. En el último mes la situación de desventaja en la que transcurre la vida de los reclusos, se volvió particularmente relevante para la población de las ciudades más grandes al estallar un incendio en lo que se conocía como Cárcel #2 en Quito, el número de muertos, heridos y otras circunstancias vinculadas al flagelo, hizo que el tema cobrara vigencia. La cárcel fue destruida completamente por las llamas. A los pocos días de este suceso, los internos (nombre romántico con el que también se conoce a los reclusos de la Penitenciaría de Guayaquil), iniciaron acciones de protesta que terminaron en un motín y que llevó a la intervención de autoridades que anteriormente no aportaban dentro del escenario en referencia, buscando salidas conciliatorias a la situación.

Así fue como se organizó una especie de Comité en que los Actores principales son: el Ministro de Gobierno y Policía ; el Alcalde de Guayaquil; el Director Nacional de Rehabilitación Social y el Subdirector (Director del Centro #2 de Guayaquil); el Secretario General de la Asociación de Reclusos del Centro 2 en Guayaquil; Representantes de OSD'S vinculadas al trabajo con Reclusos y defensa de los derechos civiles; funcionarios municipales relacionados al tema de Seguridad Ciudadana y Programas de Desarrollo Social.

Esta iniciativa logró que se termine el motín, se asignen ciertos recursos considerados emergentes y lo que es más trascendente: la oferta de la Municipalidad de Guayaquil, de solicitar el traslado parcial de competencias así como la Administración de los Servicios de Rehabilitación Social del Centro #2.

La oferta fue bien recibida por la opinión pública, el gobierno central, así como por el conglomerado del Centro #2, aparentemente.

La calificación de la oferta debe ponerse en el contexto de la gestión de un Alcalde (de profesión abogado, medianamente consensuador y con abundante trayectoria política) que ha sido reelegido en dos ocasiones con un margen amplio de votos sobre sus competidores. Actualmente, un equipo interinstitucional, donde predomina el aporte de estamentos del gobierno local, trabaja en la preparación de un Proyecto Integral que viabilice el compromiso, este Proyecto incluye una nueva Planta Física, tecnología de punta, pedagogía productiva y ocupacional apropiadas, etc.

## Recursos de Apoyo al Caso

- Visita al sitio <http://www.guayaquil.gov.ec> ; para que se pueda apreciar de una manera somera la ciudad y la obra municipal.
- Libro: Nebot y la Cuarta Revolución, disponible en Bibliotecas Públicas y librerías locales.
- Consultas a ediciones digitales en Internet de: Diarios El Comercio de Quito <http://elcomercio.com> y El Universo de Guayaquil <http://www.eluniverso.com> en fechas pertinentes.
- Mapa General de Guayaquil con inserto de la zona donde se encuentra el Centro #2
- Diapositivas fotográficas que muestran el estado actual del Centro#2
- Plano Virtual de la Planta Física propuesta, con acceso a sus secciones principales.
- Vídeo fragmento de Alcalde explicando la propuesta a los Medios
- Entrevista al Actual Subdirector de Rehabilitación Social quién explica la situación actual y sus expectativas por el nuevo proyecto.
- Entrevista con el Secretario General de la Asociación de Reclusos del Centro #2; explica sus intereses y dudas sobre la propuesta y la intervención municipal.
- Entrevista con el Representante de “Confraternidad Carcelaria”; su posición frente al proceso vivido en los últimos días

Algunas preguntas que merecen un análisis muy reflexivo y al mismo tiempo que ofrezcan respuestas prácticas desde los participantes son:

¿Qué consideraciones cree el participante, hizo el Alcalde para tomar una decisión como la de involucrarse en un campo de acción que era ajeno hasta ese momento al trabajo municipal?

¿Está el Municipio de Guayaquil en condiciones administrativas y financieras de asumir ese reto?

¿En cuantos frentes actualmente trabaja el Municipio? ¿Se estará sobredimensionando la capacidad de acción?

¿Qué elementos Facilitadores y/o Obstaculizadores pueden verse en este proceso?

¿Es este proceso/decisión susceptible de replicación en otras localidades o no es prototípico?

¿Si usted como funcionario municipal hubiese sido consultado sobre el tema, que posición habría tomado?

¿Qué cree ha hecho falta para garantizar una mayor viabilidad de lo propuesto y disminución de nudos críticos?

¿Qué factores podrían desencadenarse en contra del proceso de transferencia y que sugeriría contingente a estos?

¿Considera ha hecho desde su sitio de trabajo todo lo necesario para que esta iniciativa sea exitosa? Si no es así, que cree que faltó? Esta pregunta requiere que el participante se ponga en una situación ficticia

Nota del Redactor: este es un caso complejo que combina elementos reales con ficticios, su propósito es solamente ilustrar la “complejidad” que encierran ciertas decisiones de la Administración Pública y el nivel de involucramiento que representa para los diferentes actores/estamentos involucrados. Ha sido elaborado como parte de las tareas del Curso ICMA. No se recomienda para usarlo con fines pedagógicos ya que requiere elementos complementarios de prueba y soporte.

## **Annex 3: Ruta Crítica para el Desarrollo de Mancomunidades**

# Ruta Crítica para el Desarrollo de Mancomunidades

## Contenido

<i>Presentación</i>	2
<i>La propuesta</i>	3
<i>Definición</i>	4
<i>Consideraciones:</i>	5
<i>Conformación e Instalación</i>	6
<i>Consideraciones:</i>	8
<i>Funcionamiento</i>	10
<i>Consideraciones:</i>	12
<i>Recomendaciones generales:</i>	13

Marzo, 2006

## Presentación

Este documento sintetiza los diferentes momentos que se han identificado en la conformación y puesta en funcionamiento de mancomunidades. El mismo, ha sido elaborado de manera participativa y contando con el conocimiento y la experiencia de un grupo de consultores y consultoras de la región centroamericana y Bolivia. Asimismo, forma parte del Proyecto *Partnership for Decentralization and Local Government Strengthening in Latin America and the Caribbean*, financiado por la USAID,, en el cual se han desarrollado estudios a nivel nacional sobre la situación de las mancomunidades, así como estudios de caso en Bolivia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. Es así como, este documento se elabora contando con esos trabajos, al igual que las discusiones realizadas en el taller de socialización y discusión que sobre el tema se desarrollo, en Tegucigalpa, Honduras, los días 2 y 3 de marzo de 2006.

Igualmente, destacamos que éste no se presenta como una receta, posición que sin duda atentaría a los principios democráticos y de voluntariedad que implica esta figura asociativa. De igual forma, se estaría violentando la autonomía municipal; en particular, la autonomía política de ejercer el derecho a la asociación, reconocida en los distintos marcos legales, como la facultad de realizar acciones, de manera conjunta y colaborativa, que afecten positivamente a las y los habitantes en sus territorios.

El documento en sí, podría catalogarse como una guía “paso a paso”, ya que visibiliza las diferentes actividades que han de considerarse para la conformación de **una mancomunidad, entendida esta como la asociación de dos o más municipios, que voluntariamente se unen para enfrentar y resolver un tema de interés común, de manera solidaria**. Asimismo, se presentan una serie de hitos o factores de avance y cumplimiento relacionados con las acciones a desarrollar durante el proceso de conformación y funcionamiento.

Es de resaltar que uno de los principios motivadores en la conformación de mancomunidades como un instrumento de gestión, es la solidaridad. De ahí que, los “pasos” que se presentan no son necesariamente obligatorios, sino que serán asumidos y tratados según los intereses y necesidades comunes y compartidas, así como respetando las diferencias entre municipios. De igual forma, los factores de avance que se presentan no son de obligatorio alcance para definir una acción como exitosa, sino que son un referente del proceso.

Esto último, nos lleva a definir que uno de los aspectos más enriquecedores de las mancomunidades es efectivamente, la diferencia, lo que brinda el enriquecimiento mutuo desde la diversidad, considerando tanto el interés y los asuntos a tratar de manera conjunta.

## La propuesta

La presentación se hace en forma de matriz, considerando tres momentos. Éstos se refieren a los períodos que contemplan una serie de ejes de acción que se han definido como significativos para ir delimitando la relación que se establecerá, así como el trabajo que se desarrollará entre los municipios participantes.

Tenemos entonces:

- a. *Definición*: corresponde a un análisis del entorno y la definición de una serie de acciones orientadas a unificar conceptos y criterios en torno a la voluntad de asociación. De igual forma se irán estableciendo las formas en que se constituirá la mancomunidad, el papel de cada quién, las responsabilidades que implica y los beneficios que se obtendrán.

Es el momento para “hablar en un mismo idioma”.

- b. *Conformación e instalación*: en este momento se consideran el conjunto de acciones que se orientan a la instalación de la mancomunidad.

Se podría decir que es el momento de establecer las “reglas del juego”.

Podemos en este momento definir si para su funcionamiento se requiere de una figura formal, es decir, atendiendo a las formas legales; o bien, establecer una figura de hecho. Independientemente de lo que se establezca en relación a lo formal o lo de hecho, las reglas deben estar claras.

- c. *Funcionamiento*: corresponde a la generación y puesta en marcha de las herramientas para desarrollar el trabajo y cumplir con los objetivos establecidos de la mancomunidad.

Cada momento contemplado, plantea una serie de ejes de trabajo con su respectiva definición de contenido, así como las actividades a desarrollar para su cumplimiento y, por último los hitos o factores que indicarán el grado de desempeño o consecución del eje en cuestión.

Por último, posterior a la presentación de la matriz de cada momento se plantean una serie de **consideraciones** que se deben examinar y, que contribuyen al éxito de las acciones. No obstante, es de aclarar que se corresponden a aspectos de índole orientativo.

## Definición

DEFINICION		
Eje de acción y contenido	Acciones	Hitos o factores de cumplimiento
<p><b>Conceptualización</b>, es necesario llegar a acuerdos sobre el significado de una mancomunidad así como de otras formas asociativas (empresas, consorcios, ...)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Considerar la inclusión de temas como: generación de consensos, solidaridad, pluralidad, equidad (género, étnica), liderazgo compartido, toma de decisiones responsable.</li> <li>- Definir el por qué, para qué, el cómo queremos hacerlo y compromiso de cada parte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer Agendas de trabajo</li> <li>- Reuniones autoridades in situ, es decir, rotar la sede de acuerdo a los municipios participantes.</li> <li>- Establecer reglas claras de funcionamiento en esta etapa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actas o memorias de las actividades que se desarrollen.</li> <li>- Listas de asistentes.</li> <li>- Documento que reúne los acuerdos que van tomando, sobre el concepto de mancomunidad y la definición básica del por qué, para qué se asocian.</li> </ul>
<p><b>Identificación de potencialidades y necesidades</b>, definición de intereses y necesidades <i>comunes</i> que reúnen a los municipios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- se pueden considerar el desarrollo de actividades individuales y después colectivas. Dependerá de la disponibilidad de recursos así como el motivo de reunión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones ampliadas con sectores e instancias afines al tema que les une.</li> <li>- Realización de diagnóstico regional, considerando las particularidades de los municipios socios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actas de reuniones que se realicen.</li> <li>- Documento que contempla la identificación de necesidades individuales y comunes.</li> <li>- Documento que contempla las potencialidades individuales para ser aprovechadas por el conjunto.</li> </ul>
<p><b>Identificación de instancias afines al tema de reunión.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un mapa institucional del territorio según interés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificada una red de actores de colaboración estratégica.</li> <li>- Identificadas las instancias que eventualmente pueden obstaculizar.</li> </ul>
<p><b>Identificación de objetivos, visión y misión de la mancomunidad</b>, esta es de manera provisional, ya que se considera oportuno esperar a definirles de manera más participativa durante el proceso de desarrollo de la planificación estratégica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talleres municipales y mancomunados, donde participen otros sectores que conozcan la realidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aval de los Concejos Municipales que conforman esta iniciativa a los resultados de esta actividad.</li> </ul>
<p><b>Factibilidad o viabilidad de la iniciativa</b>, se corresponde el hacer un inventario de las posibilidades políticas, económicas, materiales y de recurso humano con que se cuenta. De igual manera se debe vincular la iniciativa con acciones en el ámbito nacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar una serie de escenarios posibles con el fin de definir los recursos mínimos de funcionamiento (personales y materiales)</li> <li>- Contrastar intención con políticas nacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definidos los costos (políticos y económicos) y su relación con las posibilidades de hacerlo.</li> </ul>
<p><b>Definición de compromisos y acuerdos básicos</b>, declaración de la voluntad política <i>orientada y comprometida</i>, contemplando los mecanismos de retiro de la asociación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de acta para los Concejos Municipales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación pública de intención.</li> <li>- Acta con acuerdos de intencionalidad.</li> </ul>

## **Consideraciones:**

- Es importante que la mancomunidad o asociación intermunicipal considere en su conformación aspectos estratégicos en el tratamiento del tema que les reúne y, siempre con la vista en potenciar la mejora en el ámbito municipal, así mismo como el considerar la mejora de los ingresos municipales.
- En el caso de que la misma esté conformada, revisar esta fase, con el fin de corregir aspectos de la conceptualización así como llenar eventuales vacíos que se manifiesten.
- El plantear el tema de la gradualidad en relación a la participación ciudadana es importante ya que permite a quienes han ido generando la idea, el ir apropiándose. A su vez, se debe establecer el alcance de la participación, respetando los criterios que emanen de esos espacios y, que las mismas se vean reflejadas en las decisiones.

## Conformación e Instalación

<b>CONFORMACIÓN e INSTALACIÓN</b>		
<b>Eje de acción y contenido</b>	<b>Acciones</b>	<b>Hitos o factores de cumplimiento</b>
<p><b>Establecimiento de instancias de organización política y de gestión</b>, con el fin de establecer las funciones, alcances, evitando así, conflictos de competencia.</p>	<p><i>Político:</i> En Asamblea general establecer: Junta Directiva, Comisiones de trabajo, Consejo Consultivo (de acuerdo a tema de participación).</p> <p><i>Gestión:</i> Definir un mínimo de personal técnico para el funcionamiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propuesta de Estatutos: membresía, sobre obligaciones y beneficios, toma de decisiones, representatividad, ...</li> <li>- Reglamento interno, que contemple mecanismos de contratación del personal (criterios técnicos)</li> <li>- Manuales de funcionamiento del personal.</li> </ul>
<p><b>Desarrollo de un proceso de planificación estratégica</b>, considerando criterios de desarrollo territorial e institucional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Considerar que la planificación territorial mancomunada no es la suma de la planificación de cada municipalidad.</li> <li>- Establecer mecanismos de participación en todo el proceso.</li> </ul>	<p>Realización de talleres participativos para profundizar sobre lo trabajado en el momento anterior (objetivos, misión, visión) y profundizar en la solución de los problemas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agenda de trabajo y desarrollo de actividades participativas.</li> <li>- Resultados de la/s actividad/es.</li> <li>- Plan estratégico de trabajo, donde se considere la situación inicial.</li> </ul>
<p><b>Transparencia en la gestión</b>, en todo el proceso se debe ir generando un ambiente de confianza que permita ir consolidando el proceso en sí.</p> <p>Esto permitirá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer el sentido de apropiación de la iniciativa de cada una de las instituciones participantes y sus representantes.</li> <li>- Contar con el aval de la ciudadanía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir y desarrollar una Estrategia de comunicación.</li> <li>- Establecer el alcance y los momentos de participación ciudadana.</li> <li>- Definir mecanismos de rendición de cuentas a lo interno (municipalidades integrantes) y a lo externo (ciudadanía y entes de apoyo si existiesen).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acuerdos con medios locales de comunicación colectiva (periódicos, radios).</li> <li>- Documento de estrategia de comunicación.</li> <li>- Documento donde se establece mecanismos y motivación a la participación ciudadana.</li> <li>- Información periódica a municipalidades participantes y a la ciudadanía sobre el trabajo realizado considerando éxitos, obstáculos y retos.</li> </ul>

**CONFORMACIÓN e INSTALACIÓN**

Eje de acción y contenido	Acciones	Hitos o factores de cumplimiento
<p><b>Criterios de sostenibilidad</b>, en este punto de debe visualizar la posibilidad de que las acciones que se desarrollen permitan mantener la iniciativa a lo largo del tiempo, considerando la compatibilidad de las mismas con los recursos que se disponen.</p> <p>En este caso se contemplan recursos políticos, sociales, técnicos y económicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Sostenibilidad política</i>: producto de la apropiación de la idea y del ejercicio de un liderazgo compartido.</li> <li>- <i>Sostenibilidad social</i>: que la población esté informada, participe y apoye el trabajo desarrollado.</li> <li>- <i>Sostenibilidad técnica</i>: contar con el personal idóneo de acuerdo a las posibilidades. Contratación de personal desde criterios técnicos.</li> <li>- <i>Sostenibilidad económica</i>: se refiere a los recursos económicos de la mancomunidad como tal así como al ir generando mejora en los ingresos de las entidades participantes.</li> </ul>	<p><i>Políticos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir y trabajar mediante técnicas de resolución de conflictos.</li> <li>- Clarificar y acordar la toma de decisiones.</li> <li>- Potenciar el liderazgo compartido y el trabajo de equipo (p.e. realizar reuniones en los municipios de manera rotativa).</li> <li>- Mejora de la política de competitividad, entendiéndola como actividades que se reflejan en mejora del trabajo interno y de cumplimiento de objetivos, como mejora continúa.</li> <li>- Considerar en la toma de decisiones el trabajo desde la diversidad (política, género, étnica, ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memorias, documentos generados en reuniones y talleres de capacitación en técnicas de resolución de conflictos, liderazgo, habilidades directivas, etc.</li> <li>- Grado de apropiación y empoderamiento por parte de las municipalidades participantes manifestado en: <ul style="list-style-type: none"> <li>o No. de reuniones</li> <li>o No. de acuerdos</li> </ul> </li> <li>- Representatividad política en los niveles de toma de decisiones.</li> <li>- Políticas institucionales de género (transversalidad del concepto y desarrollo de acciones afirmativas)</li> <li>- Inclusión de formas organizativas representativas de la diversidad cultural.</li> </ul>
	<p><i>Sociales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se deben definir y promover claramente la participación.</li> <li>- Involucramiento sostenido de los grupos o sectores relacionados con el tema . convocante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definidos de los mecanismos e instancias de participación ciudadana.</li> <li>- Red de apoyo funcionando.</li> </ul>
	<p><i>Técnicos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación – capacitación, instalación de capacidades</li> <li>- Desarrollar mecanismos innovadores: redes de personal; rotación de responsables (liderazgo compartido múltiple)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecido un programa de capacitación y formación continua tanto a personal de la mancomunidad como al de las municipalidades participantes.</li> <li>- Instituidos mecanismos de intercambio y retroalimentación entre el personal técnico de la mancomunidad y el de las municipalidades participantes.</li> </ul>

**CONFORMACIÓN e INSTALACIÓN**

Eje de acción y contenido	Acciones	Hitos o factores de cumplimiento
	<i>Económicos:</i> - Aportes propios de funcionamiento desde un inicio - Definición de mecanismos de gradualidad si existiese apoyo externo. - Establecer mecanismos para la generación de recursos	- Definidos los mecanismos para contar siempre con las cuotas comprometidas para mantener el mínimo funcionamiento. - Plan de generación de recursos
<b>Formalización</b> , se refiere al momento en que se han generado todas las condiciones para que se comience a trabajar de manera ordenada, responsable y comprometida.	- Se cuenta con Acta constitutiva consensuada. - Con Registro unificado y regulado - Se trabaja en el afinamiento de estatutos y reglamento. - Personal técnico contratado.	- Acta constitutiva. - Estatutos. - Reglamentos. - Personería Jurídica.

**Consideraciones:**

- Uno de los factores más llamativos en la conformación de la mancomunidad, son los criterios de **voluntariedad y solidaridad** sobre los que se basa. Por ello, es importante también que en los elementos organizativos se reflejen.

Es decir, se deben generar una gestión general que eviten la verticalidad y el ejercicio de poder jerárquico, por ello se deben establecer estructuras desde criterios de **equidad**. Ejemplo de esto se puede ver en la definición de aportes económicos, los cuales deben ser relativos al presupuesto municipal; es decir, quien más tiene, más aporta y, esto en ningún momento se ve reflejado en la toma de decisiones ya que quienes conforman la mancomunidad tienen igual voz y voto.

- Como en este momento se lleva a cabo un proceso de planificación estratégica, es importante definir claramente la situación de inicio con el fin de que se constituya en la "**línea base**". Esto permitirá contrastar las transformaciones y los resultados que se vayan obteniendo.
- Uno de los criterios que debe estar presente para generar condiciones de sostenibilidad es que para impulsar procesos de desarrollo se requiere invertir. Por ejemplo, el destinar recursos para mejorar la capacidad de gestión tanto de la mancomunidad como de los municipios contribuye a "romper el círculo vicioso" de siempre esperar que le den y no

potenciar condiciones propias, contribuyendo con esto último a no establecer relaciones de dependencia, sino de carácter equitativo.

## Funcionamiento

<b>FUNCIONAMIENTO</b>		
<b>Eje de acción y contenido</b>	<b>Acciones</b>	<b>Hitos o factores de cumplimiento</b>
<b>Establecimiento de planes de trabajo / planes operativos anuales</b> , definición de acciones de acuerdo a la planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Priorización de acciones</li> <li>- Talleres participativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memorias de talleres.</li> <li>- Listas de participantes.</li> <li>- Plan de trabajo consensuado</li> <li>- Aprobación del plan por la mancomunidad y los municipios.</li> </ul>
<b>Plan de inversiones establecido</b> , una vez definido el plan de trabajo definir el presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de cuotas mínimas de participación de acuerdo a necesidades básicas.</li> <li>- Compromiso de aportes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calendarización de aportes.</li> <li>- Compromiso de los aportes por parte de los Concejos Municipales.</li> <li>- Incluidos los aportes en presupuestos municipales.</li> </ul>
<b>Seguimiento y Evaluación</b> , estos procedimientos permiten establecer los cambios en el mismo plan de trabajo, de acuerdo a los resultados y metodologías establecidas. A su vez, permite la redefinición de la misma institución. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación como proceso y en momentos definidos (anual)</li> <li>- Trabajar desde criterios de gestión de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer línea base en áreas definidas a trabajar.</li> <li>- Establecer formatos de informes</li> <li>- Realización de informes periódicos (p.e. trimestrales)</li> <li>- Guardar la información por diversos medios para evitar pérdidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definidos mecanismos para almacenar la información (informático y físico).</li> <li>- Establecido un mecanismo para presentar los informes a las diversas instancias que participan (Asamblea, Ciudadanía, Junta Directiva, Concejos Municipales, ...)</li> </ul>
<b>Articulación interna</b> , es importante que en la institución se establezcan mecanismos y ambientes amigables entre todas las instancias. De igual forma entre las municipalidades que conforman la mancomunidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definidos mecanismos de negociación permanente.</li> <li>- Redes intermunicipales de personal afin para intercambio de experiencias y aprendizajes.</li> <li>- Redes a nivel de autoridades (Concejos Municipales y Alcaldes/as)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentación sobre mecanismos y procesos de negociación.</li> <li>- Redes de personal técnico funcionando.</li> <li>- Redes de autoridades funcionando.</li> <li>- Reuniones de la mancomunidad rotando municipios.</li> </ul>
<b>Articulación externa</b> , con el fin de dar a conocer la experiencia así como para generar sinergias con otras instancias municipales, instituciones del Estado y Cooperación Internacional	<i>Otras mancomunidades:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intercambio de experiencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actas de reuniones de intercambio con otras mancomunidades.</li> <li>- Comunicación permanente con Asociación Nacional de Municipios.</li> </ul>
	<i>Instituciones del Estado:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación según área de interés.</li> </ul>	

**FUNCIONAMIENTO**

Eje de acción y contenido	Acciones	Hitos o factores de cumplimiento
	<p><i>Cooperación Internacional:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de proyectos incluyendo criterios de sostenibilidad.</li> <li>- Establecer mesas de diálogo con donantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecidos procesos de sostenibilidad desde criterios de gradualidad en el caso de que se de apoyo externo.</li> <li>- Si hay más de un cooperante, establecer mesas de diálogo.</li> </ul>
<p><b>Establecimiento y desarrollo de mecanismos de concertación y acuerdos estratégicos según área de trabajo e interés, se considera en este aspecto la articulación sectorial (público – privado) e institucional.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer convenios de colaboración.</li> <li>- Definir espacios en la estructuras de la toma de decisiones, estableciendo claramente el alcance de la misma.</li> <li>- Desarrollar mecanismos de cooperación al desarrollo social empresarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convenios de colaboración establecidos y funcionando.</li> <li>- Establecidos los espacios de intercambio, tanto en aquellos de toma de decisiones como en los de seguimiento.</li> <li>- Proyectos ejecutados por el sector empresarial en el territorio.</li> </ul>
<p><b>Comunicación</b>, contemplando el desarrollo de una estrategia de comunicación para visibilizar la iniciativa e ir informando el desarrollo de las acciones y trabajos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de contenidos y mecanismos según audiencia</li> <li>Utilización de medios locales</li> <li>- Articular mecanismos de comunicación con los gobiernos locales.</li> <li>- Establecer mecanismos para que la ciudadanía acceda a la información y pueda plantear inquietudes y propuestas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia de comunicación aprobada y con los recursos para ejecutarla.</li> <li>- Número de inclusiones de comunicaciones de la mancomunidad en los medios locales (radios, periódicos)</li> <li>- Número de comunicaciones de la ciudadanía.</li> <li>- Reuniones de intercambio e información entre municipios participantes.</li> </ul>

## **Consideraciones:**

- La comunicación es un eje que atraviesa todos los momentos del proceso. No obstante, es en este donde se plantea específicamente, debido a la importancia que tiene para el desarrollo del trabajo, la sostenibilidad de las acciones, así como su contribución al fortalecimiento de la instancia mancomunada y los gobiernos locales constituyentes de la misma.
- El punto anteriormente expuesto, se relaciona directamente con las actividades de articulación y coordinación de esfuerzos, de ahí a que estén íntimamente ligados. Una buena comunicación favorece el intercambio de experiencias y aprendizaje así como el establecer acuerdos y coordinaciones que favorecen a todas las instancias participantes.
- Es de suma importancia que las municipalidades participantes se comprometan y asuman en sus respectivos presupuestos municipales los aportes mínimos de funcionamiento. Esta situación evita, en el caso en que la mancomunidad es impulsada por un "agente externo", que la misma tienda a desaparecer una vez que se ha cumplido el plazo de apoyo establecido por el ente cooperante.
- Por último, independientemente del origen de conformación de la mancomunidad, desde un inicio se deben orientar acciones al fortalecimiento interno y la capacidad de gestión. Todo ello, orientado a contribuir a la sostenibilidad de la iniciativa.

## Recomendaciones generales:

1. Se considera oportuno contar con acompañamiento legal en todo el proceso, independientemente de si se formaliza la asociación o se establece de hecho. Este aspecto, contribuye a crear los mecanismos adecuados para que el cumplimiento de los acuerdos sea obligatorio y no se perjudique a las otras partes debido al incumplimiento.
2. Si bien es cierto, puede establecerse la asociación de hecho y no de derecho, es de destacar que el cumplir con las formalidades es oportuno. No sólo porque están contempladas en el marco legal, sino que esta condición permite acceder a otras alternativas, como lo es ser receptora de fondos.
3. El hecho de que las mancomunidades sean asociaciones voluntarias y que establezcan mecanismos solidarios de trabajo conjunto, permite ir construyendo una "nueva" forma de hacer política y de gestión de la cuestión pública.
4. Es importante considerar como un elemento de sostenibilidad y gobernabilidad, la inclusión del sector privado, sea a través de convenios o acuerdos.
5. Es necesario no perder de vista el fortalecimiento de los procesos administrativos internos en aspectos como definición de funciones, elaboración y desarrollo de estrategias, toma de decisiones para dotar a la mancomunidad de elementos que apoyan su permanencia y gestión, desde criterios de eficacia y eficiencia.
6. La gestión mancomunada – al igual que la gestión municipal – debe contemplar en su quehacer la coordinación con el sector privado con el fin de ir rompiendo esa posición de opuestos y, contribuir, cada quien según su posición y condición al desarrollo del territorio. En este sentido, es importante invitar al sector empresarial a desarrollar actividades orientadas al desarrollo social.
7. La participación ciudadana debe ser un elemento central en la gestión, no obstante deben establecerse claramente los mecanismos y alcance de la misma. En este sentido, no se debe olvidar que la ciudadanía no debe reemplazar a las autoridades que fueron democráticamente electas para gobernar el territorio.

8. Diagrama para la conformación de una mancomunidad:

